

経済と経営 18-3 (1987.12)

〈書 評〉

泉田健雄・代田郁保著『現代組織論の焦点』
白桃書房，1986 年

数 家 鉄 治

今日の経営組織論は貧欲に何でも研究対象にしたために、何がその固有の領域なのかわからなくなっている。ほとんど経営学の全領域をカバーしている羅列的な本もあって、初学者や学生にとって焦点の定まらないものになっている。行動科学的組織論，システム論，社会学的組織論，社会心理学的組織論，心理学的組織論などという色々の組織論が，経営組織論として論じられている。それゆえ専門学科の相違による用語の意味の異同や予想外の視点のずれもあって，「通訳」を必要とするほどである。にもかかわらず，科学的管理論，人間関係論，バーナード，サイモン，マーチ＝サイモンの諸理論など経営組織論には固有の研究対象とされたものも連綿と研究されている。しかし，行動科学やシステム論をベースにした現代組織論は，企業にこだわることなく研究対象を拡大している。事実，組織間関係論の研究には企業以外の組織の方が多いほどで，社会学者の活躍が目立つ。

こうしたなかで，現代の経営組織論のテキストを出版することは，かなりの負担である。日本で出版された既存の論文，書物を検討していただくだけでも，大変な手間と時間がかかる。しかもオーソドックスにその全体像を概観していくためには，かなりの基礎的素養が必要である。そのためにも研究領域を同じくした者同志の共著は，賢明な方法であろう。さらに年輩と若手との組み合わせは，この問題をのり越えて，今日的に対応せしめられると思われる。泉田健雄教授と代田郁保教授がその二人である。

テキストのむずかしさは，読者が本書の内容に関して，類書をほとんど読んでいなくても，理解していけるように執筆することである。たしかに，この点は苦心のいることであるが（たとえば，定義が明示的に与えられず，記述命題の形で暗示的にしか概念の説明がみあたらないばあい），著者が簡潔に，参照した数多くの本の

エッセンスをわかりやすく論じているのは、なかなかの力量である。一人よがりの類書の多いなかで、本書の平易な論述はテキストとしての価値を高めており、難解な個所や無用の重複もなく、読みやすい本になっている。

本書は、管理的・応用的よりも学術的・中立的な立場から学生向けのテキストとして書かれたものであって、研究者にとってとりたてて目新しい内容はほとんどない。しかし、経営組織論が組織一般論ではないとして、「仕事を媒介とする人間の集団である組織」(p. i)に焦点をあてて、その固有の対象である経営職能、権限関係、専門化分化及び、経営組織の本質と構造を本格的に論じている。行動科学的組織論には、「管理組織としての階層的秩序、職能的分化を公準とする『機構』への視角はほとんどみられ」(p. ii)ないとして、「経営組織に本質的に内在する固有な項目への言及」(p. iii)を意図し、そのために組織の原点に立ちかえって、組織の本質究明をその研究の出発点にしている。

本書は泉田教授と代田教授の共同研究のもとで分担執筆されたものであるが、学問的には、泉田教授が分担された諸章に独自のものが見られる。教授は概念の定まった言葉を用いて、正確に表現し、がっちりとした理論を構築する古典派の立場を貫いている。とくに第1章（組織概念と組織の本質）と第6章（権限理論の焦点）では、古典学派的組織論の視点から体系的に論じられ、単なるクーンツ＝オドンネルの所説に立脚したような模倣の理論ではなく、泉田教授の長年の主張を展開したものである。したがって、それは単なる問題提起にとどまるものではない。

さて、本書の基本的な構成を示すことから議論をすすめよう。目次による主要内容は、次のごとくである。

- 1 章. 組織概念と組織の本質
- 2 章. 組織と人間の相互関係
- 3 章. 管理思想と管理組織
- 4 章. 経営組織論の展開
- 5 章. 職能分化と組織形態
- 6 章. 権限理論の焦点
- 7 章. 欧米の経営組織と日本の経営組織
- 8 章. 企業の国際化と経営組織
- 9 章. 経営組織論の現状と課題

このように、本書のとりあげているテーマは、多岐にわたり、広くかつ多様である。評者は、この種の幅広い領域の研究業績を、十分に検討しうる能力をもつもの

ではないが、経営組織論の原点の理解を深めるために、私なりに書評していくことにする。

まず第1章では、組織概念の不統一さを指摘して、組織の原点である「組織性(組織を形成する人間の意識・性向・志向性)」に注目している。これは「統一的意識主体の存在」を不可欠な前提として、人間行為一般を貫く合理的な法則のなかに見出される。そして、「組織はそれ自体目的ではなくて手段である。それは経営目的達成のための、重要な、しかも、有力な手段なのである」(p. 15)という組織用具説の立場から論じている。したがって、「組織は形成されるもの〈形成体〉であって、生成してくるもの〈生成体〉ではない」(p. 17)と、構造生成的な自己組織系のシステムという思考を否定される。すなわち、組織の手段性の認識のもとで、経営目的の達成を第一義的にしている。かくて経営内の人間は、「経営の統一的意思によって秩序づけられた職能遂行担当者としての人間、すなわち、機関性を帯びた人間」(p. 20)である。ここに、企業経営学の立場から経営組織における組織の意義を問う、著者の基本的テーマの追究が明白に示される。

このことは、第2章にも引き継がれ、経営の職能的側面からのみ人間をとらえようとしている。近代的経営では人間の機関化が特質であるから、人間性の疎外は必然的なものであると論じ、管理客体としての人間は、経営職能を効率的・効果的に遂行する機関である。かくて、近代的経営は、ちまたでいう「人間的組織」ではなくて、徹底した職能の体系である。人間性よりも目的合理性にもとづいている組織要因を第一次的要因としている。ここに古典学派的組織概念に徹することによって一貫した展開をなしている。

第3章は代田教授の分担ということもあって、必ずしもこの論旨が一貫していない。しかしここでは、人間存在様式と組織・管理思想の変遷が論じられ、その流れは組織用具説から有機体主義管理思想へと変遷している。しかしそれでも、バーナードなどの有機体的組織モデルには、組織理論のイデオロギー的性格と組織の理論体系と不分離の関係にあるとして、バーナード理論への疑問と批判を提示している。これは読者に対してあまり説得的ではない。だが、本章に盛られた諸理論を、1, 2章と連続性をもたらすために異なる方法によって整理し直すこともありうることである。

この第3章では、管理思想と管理組織の学説が紹介され、「人間存在様式と組織・管理思想の変遷」が論じられる。機械的な組織・管理思想からバーナードの有機体的哲学による組織論の展開という流れである。さらに、システム論的組織論、コン

ティンジェンシー・セオリーや組織行動論、組織連関論など実践的色彩の強い組織論を紹介している。ここでは、組織一般理論の研究からシフトして、経営組織としての実践的有効性をもつ体系化をめざしている。

第4章は経営組織論の学說的紹介であって、テイラー、ファヨール、ホーソン実験、人間関係論、後期人間関係論（動機づけ理論）やバーナード、サイモンなどの理論が学生向けに簡潔に紹介されている。

この章はこの部分のみで、優にひとつの研究書を構成するほどの内容的ボリューム（81－152頁）をもつものである。これをここで要約してコメントをすることは、評者の文献理解の浅さもあって困難であるばかりでなく、その紹介の適切性を論じる力量にも欠けている。ここでは、アメリカの組織論には階級論的視点は存在しなくて、労務管理論的な組織論の枠組みのなかで、参加や人間性を問題にしてきたという佐藤慶幸教授の指摘を述べるにとどめたい。

第5章、第6章では泉田教授の長年の真摯な主張がなされるのであるが、経営職能分化の形態を示し、ラインとスタッフの職能や、直系組織、機能組織、参謀組織や事業部門別組織を権限構造と関連させて論じている。ここで注目されるのは、なにが権限であるのかという研究が従来欠けていたとして、「明確化されるべき権限、配分されるべき権限、この肝心な権限自体の解析がなされていない」（p. 165）と論じられていることである。

かくて、泉田教授は第6章で権限配当説を主張され、最も基礎的な事柄に言及している。この研究は丹念な分析を中心とする地道な業績であるが、この本の圧巻になっている。たしかに、今までの権限概念は不完全であった。しかるに本章では、管理権限と作業権限とを区分して、積極的強制力と消極的強制力とを論じる。そして自由裁量なき作業権限（消極的強制力）は、理論的にも实际的にも意味あるものとは思えないとして、管理的職能領域に焦点をあてる。すなわち、経営権限の属性には、自由裁量、経営的効力、責任という重要なものがある。ここでいう経営的効力とは、「特定の機関の行なった行為がその経営行為として認められ、しかもその効果が経営に帰属される場合」（p. 188）であって、意思決定の保障、拘束力関係や効果の継続性がその内容である。そしてまた、権限責任に関する対応原理及び、権限と責任は同時に発生するという権限＝責任という等式関係をあくまでも主張する。これはバーナード研究者の責任優位説に真向から挑むものであって、古典学派の立場を貫いている。

権限理論には、権限法定説、権限職能説、権限受容説、権限状況説、権限能力説

など数多く存するが、泉田教授の権限配分説は、組織理論の要所を的確に指摘した点ですぐれており、説得力がある学説である。

権限委譲説（法定説）は、今でもクーンツ＝オドンネルに代表されるように有力な学説である。しかるに、著者は権限の委譲性に疑問をもつとともに、権限を権力の一種とみて、その集約性、非分譲性を強調する的確な見方を示している。委譲の消極性と恣意性を考慮に入れると、権限は「組織計画にもとづいて最初から経営全該当職位に、個別的にでなく総合的に、最も合理的・体系的に配分しておくことが肝要」（p. 203）になる。すなわち、権限は機関に関連する概念であって、経営全体の職能体系のなかの職責にそって行動するように任務づけられている。

バーナードの権限受容説も同じく論破される。バーナードが問題にしたのは仮構的権限であって、命令（仮構的権限）が権威あるものとして部下に受け入れられた現実的権限となるかどうかの決定は受令者の側にあると論じたにすぎない。これは、仮構的権限保有者たる発令者側にそれがないとするのは、法社会学の常識でもあるから、バーナードの受容説は過大評価されていることになる。同じく無関心圏は受容そのものが問題とならない領域であるが、これも無関心圏の安定性から利益をえているメンバーの集団規範もしくは共通意識の形成によって支えられている。しかもバーナードのいう無関心圏の安定化と拡大を図ることは、下位者の自主的・積極的判断力の低下をもたらすことになり、かえって管理者の育成に逆行すると論じる。このように、バーナード・モデルの基本的弱点（非現実的な協働的視点）を鋭くつく。

次に、権限職能説（情況説）は、フォレットに代表されるように、職能、責任および権限は経営組織において三位一体化して、分割しえないものである。職能説は権限確定の基盤を職能に求める点で、客観性をもつ。しかし職能体系は、自動的に確立されるものではなくて、経営意思の発動としての一つの思慮的行為が必要とされる。しかも職能も責任も権限も、同時発生原理的に把握されるべきものであって、「職能体系の確立に関する組織化行為とともに、それに権限の問題が生まれてくる」（p. 213）のである。

泉田教授は、経営の組織をして組織たらしめる組織化行為が存在するのに焦点をあわせて、これを配分行為と称して、その権限の配分の原理を論じる。すなわち、「経営内の全職位の関係を権限的に明確化する、いわば全体的・総合的・体系的関係を重視する」（p. 213）ことによって、権限に関する委譲論理を駆逐するシステムの把握をする。したがって、次の論述がこの本の要をなす研究業績をあらわす。

すなわち、「権限は上から一方的に、ないしは恣意的に、下に向かって委譲されてゆくものではなくて、経営全体という総合的観点に立って、もっとも合理的に、各部門の管理的職位に配分されるものであるとみるのである。かかる意味から、トップ・マネジメントの権限すらも、実はそれらの職位にある人びとの任意の主観的判断によって決定されているのではなくて、やはり経営の全体的均衡の上に立って、配分原理的に、むしろそれらの職位に付与されているのだとみるのである。」(p. 214)

この「権限配分の原理」は、著者の最も苦心し思索した研究業績であって、そのオリジナルな発想を高く評価したい。経営目的達成に必要な職能遂行手段としての権限事項が、与えられた分量として想定されているが、その配分比率決定の原理は、広く人間活動のあらゆる領域に認められるものである。しかも、上記のごとき権限理論の主要な議論をふまえて、問題の多いテーマを簡潔に整理・展開する著者の力量が遺憾なく発揮されている。

第7章での欧米の経営組織と日本の経営組織との比較研究は、すでに論じ尽されていて、その組織類型モデルは、浜口恵俊、公文俊平、岩田龍子らの諸教授が的確に論じられているところである。

「日本の経営組織における評価基準が個人の実績のみでなく、創造性・他者との協調性・信頼度など組織効果を増長させる側面も重要な基準である」(p. 229)と論じて、日本企業特有の諸制度、経営風土をこの組織分析にかみ合わせている。もっとも、3, 4章で論じられた管理機構論、動機づけの理論、組織的意思決定論との関連はほとんど論じられていない。そこで、さらに、長期的な視点で日本的経営の現象の本質にせまって、その体系化をはかる必要がある。

第8章では、企業の国際化と経営組織を論じている。企業の国際化にともなう段階的把握と組織変革過程の相関に注目してみると、日本型多国籍企業の組織構造が独自に構築されることになろう。ここでの多国籍企業の組織戦略と構造変革の論述は、常識的なものである。

今日、円高の影響もあって、現地生産を開始する多国籍企業とよばれる段階に至っている日本企業がふえている。企業の国際化を組織構造の変革過程の視点から、レオンティアースは次のように論じている。それは、輸出組織、初期多国籍企業組織、多国籍企業のグローバル組織、多国籍企業のマトリックス組織、多国籍企業の混合組織を区分して考察している。ここでいうグローバルな構造には、製品別構造、地域別構造、職能別構造がある。

このように企業の国際化が進むと、経営組織は、「変化する国際環境に適応してゆくための組織構造の不断の再調整ならびに再編成が不可欠になる」(p. 239) から、世界的規模の事業として総合的な国際経営管理が従来の組織構造の改革を要求するが、それは必ずしも単線的に発展するものではない。日本企業でもその多国籍戦略にもとづいて、多様な組織構造を模索している。国内に生産基盤をおく段階から、世界各地に生産拠点を置く企業活動にシフトすることで、同時に国内産業空洞化現象も危惧されている。しかし、現地に適応した生産戦略が欧米の多国籍企業にくらべて遅れをとっているとしても、そのための組織・管理問題がここでは本格的に検討されている。この種の研究はきわめて少なく、本書での紹介は研究者にとっても有益である。少なくとも従来は、多国籍企業論を組織論的に考察するものはきわめて少なく、それゆえ著者が、経営組織論との関連でそれを論じようとするその意欲を評価して、今後の業績に期待したい。

たしかに本書は学生向けのテキストと言ったが、しかしその問題意識はかなり高度のものであって、参考文献及び注を読むと、著者の意図した本格的な研究のための本質的な解明が意外なところで表出している。この点、技術的・実践的な側面への偏向的思考を戒めている著者の立場が良く理解できる。それゆえ、第9章がたった3ページしかないのは残念である。ここにおいて著書の主張を大胆に論じてこそ、本書の価値を高めるのである。なぜ、最近の経営組織論は「経営」がすっぱり抜けて、組織一般の理論体系になっているのかを、その実践的な適応性のみに目をうばわれている主張以外に、もっと論理的に論じる必要があるだろう。評者の見解では、経営の自己革新性をただ実践的課題だととらえてはならないのである。すなわち、経営は自己革新あるいは組織進歩を内包した、自己組織系のシステムであって、固定的な組織構造を前提とするものではない。もちろん、「環境変化にダイナミックに適応する組織ほど明確な組織機構を必要とする」(p. 254) ように、概念そのものが不明確であってはならない。この点を欠くと人々に説得力に論じ、その主張を理解させることが出来ないのである。

さて、第9章では、今日の動態的な経営組織論の現状と課題が論じられている。すなわち、環境変動にダイナミックに適応する組織の理論であって、R&Dを含めて組織の効率性から創造性、進化論的プロセスへの重点の移行である。この組織の構造的な分析から組織の創造性の研究への重点の移行は、一層の経営実践への応用理論としての適応性の重視へと転換させている。それは「戦略創造の組織」とか、組織運営の方法とかいう、実践論としての組織理論へと傾斜している。

著者はこのような状況にあつてこそ、組織の本質究明や科学的・本質的把握の重要性を指摘している。今こそ、経営組織論は、産業労働の個々の具体的な組織として、階層的構造＝管理組織の実体、あるいは資本を媒介とする管理組織の実体を解明すべしとしている。このことはまさに正論であるが、しかしこの意図は、スローガンの形式に終わっているのが気がかりである。

古典派的な組織論は今でも重要な役割を果たしているが、その視点はオープンな合理性モデルとしての理論的枠組みを提示していない。まさに「現代組織論の焦点」は、資本を媒介する管理組織の実体の解明のために、資本の論理、市場の論理との関連を具体的に論じる段階に達している。子会社、下請け組織連関、企業グループなどの組織間関係システムは、その要請に答えるものである。しかも資本を媒介とするがゆえに、その組織連関も環境の変化に対応して、タイトな結合からルースな結合あるいはその逆へと、柔軟に変化していくのである。

現実の経営組織は、単なる学説理解をこえる切実な競争にさらされている。この本質を多くの本が隠蔽しているという指摘には同感である。しかし人間が人間である限り、その本質的把握と理念との関連の考察が必要である。

今日の組織論は、「社会変化に追従するのみの理論構築では真の組織論の前進にはなりえない」(p. 255 f) と言われている。まさにしかりである。「うまく動く機械を考え出す」技法にとらわれていては、経営組織の本質は解明できない。だが著者は、バーナードの組織理論は過大評価されていると言われているが、「人間の組織として、人間のための組織革新を基底とする思考が任務とされる」(p. 255) と本当に思われるなら、今こそ、バーナード理論を本格的に生かしていかなければならない。たしかにバーナードの権限受容説に若干の問題があっても、その細部にこだわっているのは、バーナードの壮大な構想を理解することは出来ないであろう。バーナードこそ組織の本質的な解明をしたのであって、仮説前提のために経済的要因を第二義的に下げただけであって、階層組織と側生組織（自由な協約や市場制度を含む）との関連など、今日の産業組織論、あるいはA.マーシャル以降の企業家論を論じており、まさにその経営協働体系は資本を媒介にして体系化している理論である。

第9章は本書の結論を示す重要な章であるが、実質的な説明が簡単すぎて、そこまでの本書との結びつきが理解しにくいので、取って付けたような結果になってしまった。その論述は重要な指摘ではあるが、現在の組織論の諸問題（とくに、流動的組織観）に正面から挑戦した本書が、ここで肩すかしを食らわしたようで、評者から見れば一種の理論的物足りなさを感じるのである。

以上、若干の疑問点を呈示したが、本書の全体的構成は、一部の行動科学的組織論に立脚したテキストにくらべると、多様な論点が平易に叙述されており、焦点がコンパクトに定まっている。ものの考え方や価値観それ自体がたえず変化するということで、時流にのってトピックスにとびついた類書には見られない、ひたむきな主張には敬意を払いたい。経営組織論は決して組織一般として論じられることに終始しないし、組織の原点思考に立ってその本質をとらえる必要性を力説されている。この立場の思考を深められて、さらに一層の研究の成果を期待したい。